

Umowy success fee w outsourcingu usług na przykładzie sektora nieruchomości

Monika Pawlaczek*

Streszczenie: Niniejszy artykuł związany jest z jednym z aspektów rozliczania usługi outsourcingowej w formule wynagrodzenia za rezultat. Próba oceny popularności formuły success fee w usługach doradczych została omówiona na przykładzie sektora nieruchomości komercyjnych.

Poruszone zostały następujące kluczowe czynniki wyboru takiej metody rozliczania outsourcingu, jak: odpowiedzialność, jakość, zaufanie, skuteczność oraz trwałość realizowanych projektów doradczych.

Podjęcie tej właśnie problematyki wynika z przekonania o istotnym wpływie wyboru formuły współpracy, a podjęciem działań przez zleceniodawców i skutecznością realizacji zadań przez zleceńbiorców. Autorka artykułu opiera się na dwudziestoletnim własnym doświadczeniu zawodowym, związanym z obsługą rynku nieruchomości oraz przeprowadzonym badaniu na grupie 15 firm. Badani przedsiębiorcy potwierdzają zależność pomiędzy przyjętą metodą rozliczenia zlecenia usługi outsourcingowej w formie success fee a realizacją i w konsekwencji rezultatem.

W pierwszej teoretycznej części artykułu scharakteryzowano specyfikę usługi outsourcingowej w branży nieruchomości komercyjnych oraz możliwe formuły jej rozliczenia.

Celem drugiej praktycznej części opracowania jest przedstawienie czynników wpływających na wybór formuły rozliczenia zlecenia, możliwe ryzyka wynikające z przyjętego sposobu wypłaty wynagrodzenia oraz skutki podjęcia i niepodjęcia współpracy dla stron umowy.

Słowa kluczowe: outsourcing, success fee, sektor nieruchomości komercyjnych.

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

Wstęp

Rynek nieruchomości i doradztwa w zakresie inwestowania w nieruchomości w Polsce rozwija się bardzo szybko. Najczęstszą kupowaną w tym zakresie usługą doradczą jest pośrednictwo w obrocie nieruchomościami (prowizja od transakcji), zarządzanie nieruchomościami (często sprowadzające się do rozliczania kosztów eksploatacji i przychodów z najmu), doradztwo przy wyborze dostawcy mediów oraz pośrednictwo finansowe przy kredytach hipotecznych.

Ciągły rozwój przedsiębiorstw, trendy inwestycyjne oraz restrukturyzacje przedsiębiorstw wymagają specjalistycznych działań w zakresie optymalizacji własnych zasobów nieruchomościowych. Firmy, które w swojej podstawowej działalności zajmują się inwestowaniem w nieruchomości lub skala przedsiębiorstwa i posiadanych nieruchomości jest tak duża, że wymaga tworzenia komórek organizacyjnych zajmujących się nieruchomościami, najczęściej zatrudniając w tym celu branżowych ekspertów, którzy na bieżąco zarządzają portfelem nieruchomości w sposób zgodny w tym zakresie ze strategią przedsiębiorstwa.

Firmy, które takich specjalistów nie posiadają, albo korzystają ze stałej współpracy z zewnętrznymi doradcami w oparciu o zawarte umowy outsourcingowe, albo dorywczo aktywizują się pod wpływem czynników zewnętrznych, takich jak podatki czy zainteresowany nabyciem nieruchomości klient.

Tak zarządzane nieruchomości, poprzez tzw. „dorywcze działania”, najczęściej powodują powstawanie w obszarze nieruchomości zbędnych kosztów utrzymania i eksploatacji oraz mniejszych niż możliwe do wygenerowania przychodów.

Usługowe firmy consultingowe w odpowiedzi na tak zidentyfikowaną potrzebę rynku tworzą oferty outsourcingu, które zawierają usprawnienia i założenia do restrukturyzacji przedsiębiorstw w wielu zakresach¹, w tym również optymalizacji portfeli nieruchomości. Aby jednak outsourcing przyniósł oczekiwany przez firmy efekt w postaci zwiększenia wydajności, uzyskania przewagi konkurencyjnej, szybszego osiągnięcia celów, istotna jest formuła współpracy obligująca obydwie strony umowy do skutecznego działania². Jedną z możliwych form jest umowa o współpracy z wynagrodzeniem za rezultat tzw. success fee.

1 M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2006, nr 989.

2 A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.

1. Specyfika usług outsourcingowych w sektorze nieruchomości

Działalność o charakterze outsourcingowym obejmuje swoim zasięgiem coraz więcej przedsiębiorstw. Usługi te realizowane są w kolejnych, nowych obszarach aktywności przedsiębiorstw, poza typowymi na rynku usługami, takimi jak obsługa informatyczna, usługi prawne czy księgowe, doradcy z zakresu nieruchomości oferują firmom outsourcing w zarządzaniu i inwestowaniu w nieruchomości.

1.1. Istota outsourcingu

Outsourcing nie jest nową koncepcją – już Henry Ford w 1923 r. wyraził pogląd, iż jeśli nie jesteśmy w stanie zrobić czegoś lepiej, taniej, wydajniej niż konkurencja, to nie ma sensu robić tego samemu – lepiej zatrudnić kogoś do takiej pracy³.

Naukowcy reprezentujący różne dziedziny wiedzy przedstawiają w literaturze istotę outsourcingu od strony prawnej, ekonomicznej, finansowej i organizacyjnej, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. Określeń jest wiele. Poniżej przegląd zebranych przez Sławomira Wawaka i Mariusza Sołtysika definicji w opracowaniu *Współczesne trendy w outsourcingu* (Kraków 2015).

Tabela 1. Definicje outsourcingu

Autor	Definicja
1	2
M. Trocki	Przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.
C. L. Gay, J. Essinger	Przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie.
J. Niemczyk	Układ między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, samodzielnymi w sensie organizacyjno-prawnym, w którym to układzie jedno z przedsiębiorstw świadczy na rzecz drugiego przedsiębiorstwa określone usługi lub wytwarza dla niego określone dobra (np. półfabrykaty) na podstawie określonej umowy.
D. Lei, M. Hitt	Korzystanie z zasobów zewnętrznych przy wytwarzaniu produktów i usług oraz innych czynnościach tworzących wartość.

3 H. Ford, *Moje życie i dzieło*, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska”, Warszawa 1925.

Tabela 1 (cd.)

1	2
T. Gruszecki	Wyprowadzenie na zewnątrz firmy tych wszystkich funkcji i działań, które nie należą do głównego „trzonu” działalności i mogą być taniej realizowane w wyspecjalizowanych podmiotach i zakupywane na zewnątrz w stosunkach rynkowych.
M. F. Greaver II	Przedsięwzięcie polegające na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom zgodnie z postanowieniami w umowie (kontrakcie) powtarzających się, wewnętrznych zadań organizacji, związanych z ich realizacją pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania.
J. Penc	Korzystanie z kompleksowych usług będących kombinacją różnorodnych usług, częściowych, sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy (oferenci).
M. Sharpe	Przerzucenie do dostawcy zewnętrznego zadań, które nie zostały wybrane przez organizację jako kompetencje podstawowe.
J. Gilley, A. Rasheed	Coś, co pierwotnie było dostarczane wewnętrznie lub mogło być dostarczane wewnętrznie, ale podjęto decyzję o zleceniu na zewnątrz.
K. Lysons, M. Gillinham	Strategiczne wykorzystanie zewnętrznych zasobów do realizacji działań prowadzonych tradycyjnie przez własny personel wykorzystujący wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Jest to strategia zarządcza polegająca na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej określonych funkcji pomocniczych i powierzeniu ich realizacji wyspecjalizowanym, zewnętrznym organizacjom. Jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie.
M. Pańkowska	Oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy.
M. Power, K. C. Desouza, C. Bonifazi	Zlecanie pracy na zewnątrz, czyli komuś, kto znajduje się poza organizacją.
A. Nalepka	Koncepcja doskonalenia procesów funkcjonowania przedsiębiorstw, prowadząca przede wszystkim do obniżania kosztów wyrobów lub usług oferowanych klientom, polega na korzystaniu z usług, półproduktów, jakie proponuje zewnętrzny wytwórca-oferent.

Źródło: S. Wawak, M. Sołtysik, *Współczesne trendy w outsourcingu*, Kraków 2015; oparte na podstawie: S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 162; M. Power, K. C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 20; E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business 1, 2010, s. 10; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 137.

Określenie usługi outsourcingowej oraz wspólny mianownik do powyższych zacytowanych definicji oznacza w bezpośrednim tłumaczeniu wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Zlecane na zewnątrz usługi najczęściej dotyczą obszarów niezwiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa przy założeniu, że obsługa zewnętrzna będzie bardziej efektywna, czyli najczęściej tańsza lub w obszarach generujących przychód bardziej rentowna. Przy czym istotne jest prawidłowe zdefiniowanie celu i określenie efektu, jaki ma być podstawą do rozliczenia usługi. Warunkiem wykorzystania szans wynikających z outsourcingu dla firm sektora MSP jest poprawne wdrożenie usługi oraz właściwe zarządzanie w trakcie trwania współpracy z zewnętrznym dostawcą⁴.

Jak większość rozwiązań biznesowych outsourcing ma szereg zalet i wad, podstawowe z nich zostaną omówione na przykładzie sektora nieruchomości w dalszej części opracowania.

1.2. Umowa rezultatu success fee w outsourcingu zleconych usług

Poza typowymi formami rozliczenia zleceń outsourcingowych, takimi jak:

- miesięczny ryczałt za określony zakres cyklicznie powtarzających się zadań,
- stawka godzinowa za określone w umowie działanie,
- ryczałt za realizację całości określonego zlecenia,

możliwa jest również formuła umowy rezultatu, tzw. success fee, czyli zapłata za sukces. Jako sukces określa się w umowie wynagrodzenie wypłacane zleceniobiorcom za osiągnięcie określonego celu, przy czym brak realizacji celu oznacza brak wynagrodzenia niezależnie od nakładu pracy i zaangażowanych środków na realizację umowy.

Sposoby naliczania success fee są zróżnicowane i zależą najczęściej od charakteru świadczonej usługi outsourcingowej, są to:

- prowizje pośredników wypłacane po doprowadzeniu do rezultatu w wartościach określonych przy zawieraniu umów,
- wynagrodzenie za zrealizowanie celu generującego korzyści i udział w efekcie, np. procent od przychodu, redukcja kosztu czy jeśli zadanie posiada wyodrębnioną analizę księgowo-finansową – od dochodu.

Firmy consultingowe podejmujące się współpracy na zasadach success fee charakteryzują się wysoką skutecznością, co zawdzięczają nie tylko prawidłowo dobranym zespołom ekspertów w danej dziedzinie, lecz również umiejętnościom doboru tematów i zleceniodawców, dla których decydują się taką metodę rozliczania zastosować. Niezwykle istotnym czynnikiem decydującym o współpracy

4 M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 121–139.

jest zaufanie stron budowane w trakcie długotrwałej współpracy bądź uzyskane dzięki rekomendacjom firm, które podjęły już taką współpracę i doceniają jakość i odpowiedzialność zleceniobiorcy.

1.3. Outsourcing w branży nieruchomości komercyjnych

Najbardziej popularnymi, świadczonymi usługami outsourcingowymi w sektorze nieruchomości komercyjnych w Polsce są:

- pośrednictwo w obrocie nieruchomościami (sprzedaż, zakup, najem, zamiana nieruchomości),
- zarządzanie i administrowanie nieruchomościami,
- udział w negocjacjach, pozyskiwanie finansowania (kredyty, leasingi, dotacje).

Wraz z rozwojem gospodarki krajowej rośnie liczba dużych projektów inwestycyjnych w zakresie nowoczesnych powierzchni handlowych, biurowych, magazynowych, wystawienniczych, hotelowych itp. Znaczna część nowych realizacji zaspokaja potrzeby powierzchniowe nowo powstałych firm i tworzonych w Polsce oddziałów firm zagranicznych. Również przedsiębiorstwa istniejące na polskim rynku od wielu lat korzystają z nowych powierzchni ze względu na pozycję swoich firm i prestiż obsługiwanych kontrahentów oraz poprawę sytuacji finansowej decydują się na relokację do lepszych lokalizacji.

Opisany powyżej trend wpływa na sektor nieruchomości, powodując zwiększone zapotrzebowanie na doradztwo w zakresie tworzenia nowych złożonych projektów inwestycyjnych oraz planów restrukturyzacji powstających w związku z tym pustostanów.

W przypadku tych pierwszych duże międzynarodowe firmy consultingowe tworzą kompleksowe oferty outsourcingowe, będące jednak najczęściej poza zasięgiem firm z sektora MŚP, których potrzeby restrukturyzacyjne w zakresie nieruchomości rosną, czego często jeszcze nie dostrzegają.

2. Charakterystyka współpracy outsourcingowej opartej na success fee przy transakcjach na rynku nieruchomości

Opisane w poprzednim rozdziale trendy rozwojowe powodują zapotrzebowanie na szerszy zakres usług outsourcingowych w zakresie inwestowania i restrukturyzacji nieruchomości. Zdaniem badanych przedsiębiorstw brakuje mniejszych firm consultingowych o zasięgu lokalnym, dla których mniejsze portfele nieruchomości

do restrukturyzacji mogą być atrakcyjnym zleceniem. Autorka artykułu w oparciu o analizę portfeli nieruchomości swoich klientów z sektora MŚP wyłoniła następujący katalog usług doradczych w sektorze nieruchomości komercyjnych będących odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby:

1. Optymalizacja portfeli nieruchomości (master plany). Przygotowywanie strategicznych planów zarządzania nieruchomościami dla firm posiadających kilka lokalizacji, terenów, w tym we własności, najmie czy ograniczonym dysponowaniu. Usługa ta ma na celu przedstawienie rozwiązań optymalizacyjnych dla powierzchni i kosztów oraz procesów produkcyjnych, magazynowych czy handlowych, poprzez np. skrócenie czasu transportu i usprawnienie komunikacji.
2. Analizowanie potencjału inwestycyjnego nieruchomości będących w dysponowaniu klienta. Audyt nieruchomości w aspekcie kosztów jej utrzymania i generowania przychodu zarówno we własności, jak i w najmie. Analiza prawidłowości ponoszenia opłat z tytułu wieczystego użytkowania gruntu i podatku od nieruchomości oraz rekomendacje do ewentualnych przekształceń własnościowych generujących oszczędności.
3. Poszukiwania nieruchomości spełniającej wymagane kryteria i oczekiwania klienta. Wykonanie dla przedstawionych propozycji nie tylko analizy kosztów transakcji, ale również kosztów utrzymania nieruchomości w przyszłości, analizy miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego w kontekście podniesienia bądź spadku wartości nieruchomości w przyszłości.
4. Doradztwo w zakresie budownictwa pasywnego, tj. poszukiwanie terenów pod budownictwo pasywne, analizy opłacalności inwestycji w budownictwo pasywne, poszukiwanie najnowszych rozwiązań technologicznych, zmniejszających obciążenia środowiska przy jednoczesnej redukcji kosztów utrzymania nieruchomości.

Często przyczyną, dla której małe i średnie firmy nie podejmują współpracy z doradcą zewnętrznym, jest brak wiedzy na temat outsourcingu lub zdaniem przedsiębiorców zbyt mała skala posiadanych nieruchomości i zbyt wysokie koszty outsourcingu. Utrzymują zatem zbędne powierzchnie i tereny, administrowane często przez pracowników z innych działów, generując w ten sposób tylko pozorne oszczędności.

Dla takich właśnie firm umowa outsourcingowa z wynagrodzeniem success fee, w której doradca ma udział w wygenerowanym zysku, a nie jest dodatkowym obciążeniem kosztowym z niewiadomym rezultatem, stanowi, zdaniem autorki i wywiadów, które w tym zakresie przeprowadziła z firmami z sektora MŚP, atrakcyjną formułę współpracy.

Przeprowadzone badania wstępne wskazują, że przedsiębiorstwa korzystające z outsourcingu usług zdecydowanie preferują metodę success fee przy rozliczaniu wynagrodzenia. Podstawową metodą badawczą był wywiad, do którego opracowane zostały dyspozycje. Wywiad przeprowadzała autorka artykułu osobiście

z dyrektorami i zarządami przedsiębiorstw z sektora nieruchomości. Wywiady przeprowadzono w trzecim kwartale 2018 r.

W wywiadzie poruszono kluczowe zagadnienia w outsourcingu usług, takie jak:

- poufność i zaufanie;
- jakość i odpowiedzialność;
- skuteczność i trwałość.

Formuła success fee to najbardziej fair-play metoda przy rozliczaniu kontraktów, ponieważ klient płaci za efekt, jakim jest osiągnięcie określonego w umowie celu. Nie oznacza to jednak, że ryzyka po stronie zleceniodawcy są ograniczone do zera. Nie oznacza to również, że tylko od skuteczności realizacji zleceńiobiorcy zależy rezultat.

2.1. Poufność i zaufanie

Przedsiębiorstwa zlecające na zewnątrz procesy i projekty związane z obsługą i zarządzaniem nieruchomościami oddają poza firmę istotne informacje o aktywach, pasywach, kontraktach handlowych, strukturze organizacyjnej i polityce podatkowej. Istotne zatem jest skuteczne zabezpieczenie tych informacji klauzulami poufności, procedurami przekazywania i przechowywania dokumentów⁵. Doradca będący ekspertem w dziedzinie nieruchomości obsługuje firmy stanowiące dla siebie konkurencję. Istotne zatem jest zawarcie umów chroniących dane zleceniodawcy zarówno ze stroną realizującą umowę success fee, jak i jej ewentualnymi podwykonawcami.

„Zaufanie współczesną walutą”, to hasło pojawiające się aktualnie w przekazach medialnych o tematyce sukcesu w biznesie jest odpowiedzią, według autorki artykułu, na postawę coraz bardziej świadomych swoich potrzeb klientów zarówno prywatnych, jak i instytucjonalnych, którzy nie chcą już, aby marketingowe techniki sprzedażowe kreowały ich potrzeby. Klient chce dziś wiedzieć nie tylko kto, z kim, z czego i za ile, ale również, dlaczego zajął się świadczeniem takiej, a nie innej usługi, dlatego czyta misję i wartości firmy oraz bardzo szybko przy pierwszych kontaktach biznesowych weryfikuje ich wiarygodność.

Przy zawieraniu umów opartych o formułę rozliczania success fee wzajemne zaufanie stron jest szczególnie ważne. Sama istota umowy buduje już postawę zaufania zleceniodawcy, który oczekuje, że skoro zleceniobiorca podpisał umowę, to ją zrealizuje. Jednakże bez współpracy z klientem, zapisania w umowie outsourcingowej zobowiązań zleceniodawcy do przekazywania w określonym terminie danych, informacji, dokumentów, udostępnienia lokalizacji do wizji lokalnych itp. firma usługowa powierzonych na zewnątrz zadań nie zrealizuje.

5 Zob.: A. Preus, *Jakość a outsourcing procesów w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2012.

W rozdziale 1. zostało zacytowanych szereg definicji outsourcingu, każda z nich traktuje o zleceniu zadań, procesów poza organizację, co by mogło oznaczać, że w firmie ten proces przestaje funkcjonować. Tak rozumiany outsourcing nie przyniesie efektu nawet przy umowie success fee.

2.2. Jakość i odpowiedzialność

Rodzaj umowy, w której w nazwie jest sukces, a w paragrafach cel i termin daje komfort współpracy dla wszystkich stron, pod warunkiem wykonania przed jej podpisaniem szeregu analiz wskazujących na możliwość jej realizacji.

Umowa success fee niezakończona rezultatem to nie tylko brak wynagrodzenia, ale również utrata reputacji. Dlatego istotne jest, aby przed podpisaniem zobowiązania do wykonania zadania obie strony umowy określiły swoje zadania i zakresy aktywności, podpisały umowę o zachowaniu poufności, w oparciu o którą zleceniodawca przekaze niezbędne informacje, a zleceniobiorca wykona wstępne analizy, aby w sposób odpowiedzialny oszacować możliwości realizacji, cel i termin.

Ryzyko dla usługobiorcy związane z nieotrzymaniem wynagrodzenia obciąża firmy consultingowe do przestrzegania jakości świadczonych usług na każdym jej etapie. Szczególnie istotny przy świadczeniu usług jest dobór wykwalifikowanych ekspertów przy tworzeniu zespołów zadaniowych oraz skuteczna bieżąca kontrola realizowanych etapów⁶.

2.3. Skuteczność i trwałość realizowanych projektów

Firmy outsourcingowe budujące swoją pozycję na rynku wiedzą, jak ważne w marketingu usług jest doświadczenie udokumentowane skutecznością i trwałością zrealizowanych projektów. Szczególnie istotna jest trwałość rezultatów w czasie, bo taka właśnie korzyść najbardziej zachęca zleceniodawców do współpracy i może być źródłem stałych przychodów dla zleceniobiorców podejmujących się zarządzania projektem na każdym jego etapie.

Długoterminowe umowy zapewniają również monitoring i ewentualne korekty w trakcie wdrażania rekomendowanych rozwiązań, co umożliwia dopasowywanie na bieżąco projektu do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego zarówno w skali czynników mikro-, jak i makroekonomicznych.

6 Zob.: M. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Kraków 2008.

Podsumowanie

W dzisiejszym biznesie outsourcing rozpowszechnia się w bardzo szybkim tempie. Przedsiębiorstwa są zasypywane ogólnikowymi, gustownie graficznie skomponowanymi ofertami, obiecującymi korzyści. Często są to usługi świadczone drogą elektroniczną pozbawione możliwości dopasowania oferty do indywidualnych potrzeb klienta, dzięki temu mają atrakcyjną cenę, ale czy są najkorzystniejszym rozwiązaniem? Ważne jest, aby firmy decydujące się na taką współpracę miały świadomość nie tylko korzyści finansowych wynikających z oszczędności, które wygenerują np. na redukcji zatrudnienia, lecz również pełny obraz ewentualnych utraconych korzyści, wynikających z podjęcia współpracy bez wykonania szczegółowej analizy potencjału i potrzeb przedsiębiorstwa⁷.

Z przeprowadzonych wywiadów z firmami z sektora nieruchomości wynika, jak istotny wpływ na podjęcie współpracy z firmami outsourcingowymi mają zasady rozliczania wynagrodzenia. Wszyscy zapytani przedsiębiorcy, jaką i dlaczego formułę wybierają, odpowiedzieli, że success fee, ponieważ inne formy najczęściej są droższe i nieskuteczne. I nie chodzi tu o wysokość wypłaconego wynagrodzenia, lecz o koszty zaangażowania zleceniodawców w przygotowywanie dokumentów, udział w spotkaniach oraz koszty utraconych korzyści przy braku skuteczności.

Bibliografia

- Matejun M., *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Matejun M., *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 989, Łódź 2006.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
- Power M., Desouza K. C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Kraków 2008.
- Preus A., *Jakość a outsourcing procesów w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2012.
- Radło M. J., *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] D. Ciesielska, M. J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.

7 Zob.: M. J. Radło, *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] D. Ciesielska, M. J. Radło (red.), *Outsourcing w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.

„Success fee” contracts at outsourcing of services by the example of real estate sector

Abstract: In the article was discussed all of the aspects of billing the outsourcing service in the formula of remuneration for the result.

An attempt to assess the popularity of the success fee formula in advisory services was discussed on the example of the commercial real estate sector.

The following key factors were brought up of selection such method of outsourcing billing as: responsibility, quality, trust, effectiveness and durability of implemented consulting projects.

The undertaking of this issue results from the conviction of the significant impact of the choice of the formula of cooperation, and the adoption of activities by the principals and the effectiveness of the tasks carried out by the contractors.

The author of the report base on her twenty years of professional experience related to real estate market services and an interview carried out on a group of 15 entrepreneurs, which confirm the relationship between the outsourcing service payment method in the form of success fee and the implementation and as a consequence the result.

Keywords: outsourcing, success fee, commercial real estate sector.